

---

# El ajuste entre la renovación estratégica y generacional en las empresas familiares\*.

---

José C. Casillas y Ana M. Moreno  
Universidad de Sevilla

---

## *Resumen*

En el año 2000, los quince países que formaban la Unión Europea, entendieron la necesidad de impulsar los procesos de innovación para responder a los crecientes cambios experimentados en el nuevo escenario económico mundial. Sin embargo, cuando ha transcurrido la mitad de período fijado para alcanzar el objetivo planteado para el año 2010, los indicadores disponibles no son muy optimistas.

Esta deficiente posición de la Unión Europea se debe, en parte, a determinadas deficiencias estructurales de los tejidos productivos, dominados por pequeñas y medianas empresas familiares con un escaso nivel de vinculación con las nuevas bases tecnológicas y poco propensas a la innovación.

El presente trabajo analiza los procesos dinámicos que caracterizan a este tipo de empresas, identificando obstáculos y retos a los que han de enfrentarse para incrementar su competitividad y su supervivencia a largo plazo. Se defiende la necesidad de acompasar los procesos de renovación estratégica y de renovación generacional de las empresas familiares.

**Palabras clave:** Innovación, empresa familiar, estrategia, competitividad, sucesión.

**Clasificación JEL:** L21

---

\* El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación desarrollado por la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla, patrocinada por el Banco Santander Central Hispano.

***Abstract***

In 2000, the fifteen countries that constituted the European Union, felt the need to improve innovation processes in order to be prepared to increasing changes experienced in the new global economic scenario. Nevertheless, when five years have passed, and when we are in the middle of the period established to accomplish the 2010 objectives, most indicators make difficult to be optimistic.

The poor position of European Union derives from several problems of the economic systems, dominated by small and medium sized family firms with a low level of technological base and low orientation to innovation.

The present paper analyze the dynamic processes of these type of companies, identifying constraints and challenges that family business have to deals with in order to improve their competitiveness and long-range survival. In the next sections, we underline the importance of find a good fit between starategic renewal processes and succession processes in family firms.

***Key words:*** Innovation, family firm, strategy, competitiveness, succession.

***JEL Classification:*** L21

## 1.- Introducción.

Han transcurrido cinco años desde que en Lisboa, en marzo de 2000, se acordase por los entonces quince países que constituían la Unión Europea el objetivo de dinamizar la economía basada en el conocimiento, fortaleciendo un mercado capaz de incrementar el nivel de desarrollo económico, de manera sostenible y con la máxima cohesión social. Se asumió la necesidad de responder ante el enorme cambio que supone la globalización económica y social unida al crecimiento, cada vez más rápido, que supone el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Literalmente la Unión se fijó como objetivo el “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” (Consejo de Europa, 2000).

Para ello, y como se desprende del objetivo expuesto, se estableció como modelo de referencia el sistema norteamericano, por entonces y por ahora, líder tecnológico mundial. Se pretendía hacer desaparecer la brecha tecnológica existente entre los Estados Unidos y la Unión Europea en el plazo de diez años -objetivo 2010-. No obstante, los datos disponibles cuando se transita por el ecuador de la andadura no son muy alentadores. Así, los indicadores más habituales sobre los niveles de innovación y desarrollo tecnológico ponen de manifiesto que, lejos de acortarse el diferencial entre Estados Unidos y Europa, la brecha tiende a mantenerse e incluso en ocasiones a incrementarse. Así, el gasto en I+D de la Unión Europea se sitúa en el 1,93 % del PIB en 2005, frente al 2,66% de los Estados Unidos. De este gasto, las empresas europeas son las responsables del 55%, frente al 67% de las empresas estadounidenses (COTEC, 2005).

Esta deficiente posición de la Unión Europea frente a Estados Unidos se debe, sin duda, a numerosas causas, muchas de ellas relacionadas con determinadas deficiencias estructurales de los tejidos productivos y del propio sistema social europeo. Una de estas deficiencias está relacionada con la menor propensión a la innovación de un tejido empresarial dominado por pequeñas y medianas empresas con un escaso nivel de vinculación con las nuevas bases tecnológicas. Desde el Consejo de Europa se subraya el papel protagonista de la "innovación" empresarial a la hora de propiciar el desarrollo de la competitividad nacional. Esta idea, sin embargo no es nueva.

Como se expone en el informe elaborado por la fundación COTEC, en las economías avanzadas contemporáneas, el concepto de competitividad está cada día más directamente vinculado a la capacidad de desarrollo tecnológico (COTEC, 2005, pág. 19). En buena medida esta vinculación viene de la mano de la productividad. Como señalan Pavón e Hidalgo (1997, pág. 45), la introducción de nuevas tecnologías suele implicar ahorro en mano de obra y destrucción de empleo a corto plazo, pero a largo plazo, sólo el incremento de la productividad puede asegurar la mejora de los niveles de bienestar social de la población.

No obstante, no sólo es importante el desarrollo de la tecnología para desarrollar un proceso de innovación que ofrezca resultados por varias razones, entre las cuales queremos destacar dos. La primera es que no todas las innovaciones han de tener como elemento central un nuevo desarrollo tecnológico. Las innovaciones constituyen el proceso de aplicar comercialmente una determinada invención (Schumpeter, 1934) y, en consecuencia, la capacidad de identificar oportunidades comerciales para tecnologías conocidas es tan importante como el desarrollo de estas últimas. La segunda es que el tránsito desde la invención hasta que se realiza una innovación está plagado de obstáculos que implican la necesidad de contar con mecanismos de coordinación adecuados y el ejercicio de un liderazgo efectivo (Grant, 2004, págs. 338-340).

En el presente trabajo pretendemos conectar la necesidad permanente de innovación que exige el entorno global y tecnológico actual y las características de un tipo de empresa singular, como son las empresas familiares. El interés por de este tipo

de empresas radica en el hecho de que la gran mayoría de las empresas que conforman los sistemas económicos occidentales son empresas familiares. Entendemos que es necesario comprender adecuadamente qué características poseen este tipo de organizaciones y qué procesos internos se desarrollan en su interior para poder establecer políticas que fomenten el cambio y la renovación de las empresas, sobre todo de las pequeñas y medianas de los países de nuestro entorno.

El objetivo, por tanto, del artículo es identificar y analizar, desde una perspectiva de proceso, cuáles son algunas de las razones que obstaculizan los procesos de innovación en las empresas familiares.

Para ello, hemos estructurado el artículo en siete apartados. Tras esta introducción, dedicamos el apartado segundo a definir qué se entiende por empresa familiar, a situarlas en el contexto global en las economías desarrolladas y a resumir sus principales singularidades. A continuación, en el apartado tercero, se procederá a reflexionar sobre los procesos de renovación e innovación estratégica. Llegados a este punto, en el cuarto epígrafe relacionaremos los dos conceptos anteriores y se abordará el estudio de las innovaciones estratégicas en las empresas familiares. El apartado cinco analizará el proceso de ajuste entre las velocidades de cambio en el entorno de la empresa y la de los procesos de renovación interna en las empresas familiares. Fruto de dicho análisis, se propondrán, ya en el epígrafe seis, una serie de recomendaciones y mecanismos para afrontar el reto de la renovación estratégica de las empresas familiares. El artículo finalizará con un resumen de las principales conclusiones que pueden extraerse del mismo.

## ***2.- Las empresas familiares en Europa: importancia económica.***

La transformación de la economía ante los nuevos fenómenos de la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones ha de ser un reto asumido por las empresas europeas. Por ello, un factor esencial a la hora del diseño de políticas que contribuyan a mejorar el escenario económico, el

empleo y la cohesión social es comprender algunas de las principales características del tejido empresarial. Es, en este contexto, en el que las empresas familiares desempeñan un papel protagonista, en la medida en que este tipo de empresas son las predominantes en la práctica totalidad de países desarrollados.

Vamos, por consiguiente, a delimitar qué elementos permiten definir a una empresa como empresa familiar, cuál es el peso que este tipo de empresas tienen en los sistemas económicos nacionales de nuestro entorno y, finalmente, qué singularidades presentan frente a otros tipos de organizaciones empresariales.

Aunque, hoy por hoy no existe una definición generalmente aceptada de qué se entiende por empresa familiar, suele admitirse que este tipo de empresas se caracterizan por tres aspectos (Gallo, 1995): (1) la propiedad o el control sobre la empresa es ejercido por una persona física o por los miembros de una misma familia; (2) el poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia; y (3) la intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

Estos tres aspectos son considerados en prácticamente todas las definiciones sobre la empresa familiar que pueden encontrarse en la literatura. Un buen ejemplo de ello es la delimitación de la empresa familiar que realizan Neubauer y Lank (1999), quienes presentan una serie de elementos definitorios de las empresas familiares. Así, en relación con la propiedad y el control, pueden citarse el porcentaje de participación en el capital poseído por una familia o el hecho de que una familia determinada admita que controla su empresa. Respecto a la dirección, estos autores destacan el que la familia propietaria desempeñe funciones ejecutivas en la empresa, que el director general de la empresa sea un miembro de la familia propietaria, etc. Finalmente, en relación con la continuidad consideran la intención de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, el número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o el hecho de que los descendientes directos del fundador tengan el control sobre la gestión o sobre la propiedad de la empresa (Neubauer y Lank, 1999, pág. 34).

Propiedad, gestión y continuidad parecen ser elementos definitorios de la naturaleza familiar de una empresa. En este sentido, mientras que algunos autores consideran que una empresa es familiar si lo es su propiedad (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988; Barry, 1989), otros consideran que el control de la propiedad, aun siendo necesario, no es suficiente, y exigen alguna de las otras dos características: la implicación de la familia en las tareas de gestión y dirección de la empresa (Gallo y Sveen, 1991; Barnes y Hershon, 1976; Church, 1996; Donckels y Fröhlich, 1991) o la intención de transferir la empresa a generaciones futuras (Ward, 1988, Gallo, 1995).

No existen datos o estadísticas fiables pero todos los indicios apuntan a que las empresas familiares constituyen la base sobre la que se asienta el tejido empresarial en prácticamente todas las economías de mercado occidentales. Según un estudio comparado desarrollado por la Internacional *Family Enterprise Research Academy* (IFERA) las empresas familiares suponen entre un 60 y un 90 por ciento de las empresas existentes en la mayoría de países de nuestro entorno, aunque su contribución al PNB es algo menor,

**Cuadro 1**  
**Importancia de las empresas familiares en la economía.**

	% EF	% PNB	Empleo
Europa			
Bélgica	70 %	55 %	
Dinamarca		45 %	
Finlandia	80 %	45 %	
Francia	65 %	>60 %	45 %
Alemania	60 %	55 %	58 %
Grecia	80 %		
Holanda	74 %	35 %	43 %
Italia	93 %	55 %	79 %
Polonia	50 % - 80 %	60 %	
Portugal	70 %	65 %	
España	75 %		
Suecia	79 %		
Reino Unido	70 %		>50 %
Otros países			
Estados Unidos	96 %	40 %	60 %
Australia	75 %	50 %	50 %
India		65 %	75 %

Fuente: I.F.E.R.A. (2003).

oscilando entre el 40 y el 65 por ciento. Asimismo, las empresas familiares dan trabajo a más del 50% de los trabajadores del sector privado, sea cual sea el país que se considere. El cuadro 1 resume algunos de los principales datos derivados del estudio (IFERA, 2003).

Las estimaciones descritas serían suficientes para atestiguar el papel predominante de las empresas familiares en la práctica totalidad de países europeos. No obstante, creemos interesante aportar algunos datos adicionales. Así, suele aceptarse que en la Unión Europea hay más de 17 millones de empresas familiares, dando empleo a más de 100 millones de personas, que el 30% de las compañías que componen el conocido *ranking* elaborado por la revista *Fortune 500* son empresas familiares (Wai-Chung, 2005), que el 76 % de las 8.000 empresas más grandes del Reino Unido son familiares y que más del 60% de las exportaciones de empresas españolas son realizadas por empresas familiares, etc.

No obstante, las empresas familiares presentan una serie de características distintivas que las hacen diferentes a otros tipos de organizaciones económicas. La empresa familiar constituye una realidad compleja desde el punto de vista humano y social. Esta singularidad proviene de la confrontación de dos lógicas diferentes: la lógica de la empresa y la lógica de la familia. En la empresa familiar confluyen sistemas sociales diversos y, en ocasiones, divergentes como son el sistema familiar y el sistema empresarial.

Por un lado, la familia constituye un sistema compuesto por individuos relacionados por vínculos de sangre o de naturaleza política con unos intereses, unos problemas, unas características determinadas y cuya evolución ha conformado un tipo de cultura específico. Por otro, la empresa es una organización orientada por objetivos económicos, formada por personas que desempeñan roles muy diversos (accionistas, directivos, trabajadores), que interactúa con otras organizaciones sociales de su entorno (clientes, proveedores, intermediarios financieros, administraciones públicas,...) y que también cuenta con unos objetivos y unos retos específicos y se encuentra impregnada de una serie de valores particulares.

Esta complejidad puede representarse a través del modelo de los cuatro círculos de Ward (citado por Casado, 2005), actualizando un modelo clásico de empresa familiar, en el que sólo se



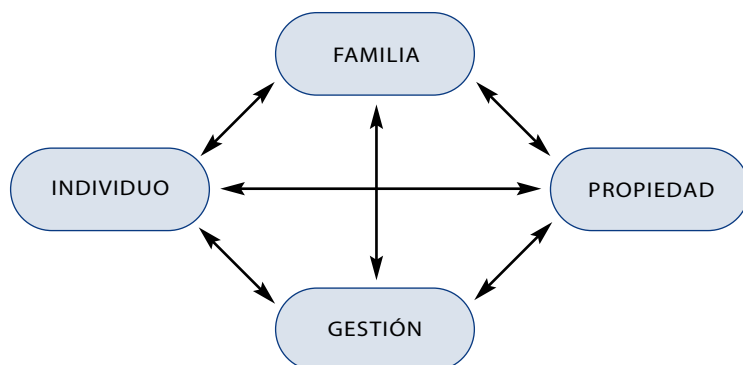
consideraban tres de los cuatro círculos (ver gráfico 1). Este modelo trata de esquematizar diferentes ámbitos que coexisten en las empresas familiares y en los que subyacen cuatro tipos de lógicas diferentes: la lógica de la propiedad, la lógica de la familia, la lógica de la gestión y, finalmente, la lógica del individuo como tal. Veamos cada una de ellas muy brevemente.

La lógica de la familia (círculo 1): en este sistema social imperan valores relacionados con el ámbito de los sentimientos. En consecuencia, algunos valores que suelen impregnar la familia son el de la igualdad entre hermanos, la fraternidad, la importancia de la “sangre”, el apoyo mutuo, la confianza, el respeto a los ascendientes, la tradición, etc.

La lógica de la propiedad (círculo 2) se desarrolla a partir del valor de la acción y su papel en la conformación de la empresa como sistema. En este ámbito, las únicas relaciones a considerar son las relaciones entre accionistas, relaciones de poder y su capacidad para influir en la conformación de las estructuras de gobierno de la empresa, y las transacciones a tener en cuenta se centran en las aportaciones económicas, la generación de rentas, el reparto de dividendos, etc.

La lógica de la gestión (círculo 3) está dominada por principios de eficacia y eficiencia. En este caso la competencia, la generación de valor para los accionistas, la rentabilidad, el crecimiento, la

**Gráfico 1**  
**Modelo de los cuatro círculos de la empresa familiar.**



formación en conocimientos y el desarrollo de habilidades, etc., son considerados valores esenciales para una gestión adecuada de los recursos empresariales.

La lógica del individuo (círculo 4) se caracteriza por una lógica personal y diferente de cada miembro individual que participa en cualquiera de las tres esferas anteriores (accionista, gestor o familiar), como entidad diferenciada del grupo en el que se encuentra integrado (accionistas, equipos directivos, familia). En este sentido, cada individuo puede ejercer roles diversos en función de su tipo de participación dentro de los tres círculos restantes.

### **3.- El proceso de renovación estratégica.**

En el segundo apartado, argumentábamos que no todas las innovaciones son innovaciones tecnológicas, existiendo otras modalidades de innovación de gran relevancia en el desarrollo económico, como las innovaciones comerciales, financieras, etc. En nuestro caso, vamos a centrarnos en un tipo de innovación concreta: las innovaciones estratégicas. Este concepto se ha desarrollado a partir de una serie de trabajos publicados a finales de la década de los noventa en el campo de la dirección estratégica (Hamel, 1998; Markides, 1997, 1998; Hamel y Getz, 2004).

Una innovación estratégica consiste en la modificación de las reglas del juego mediante una redefinición del concepto de negocio (Markides, 1997), entendiendo por negocio aquel espacio que viene delimitado por el tipo de producto (asociado a una determinada tecnología) que la empresa ofrece al mercado, el tipo de clientes a los que es ofrecido (asociado a una determinada necesidad que satisfacer) y el tipo de proceso por el cual el producto es ofrecido al mercado (Ansoff, 1965).

Las empresas compiten en sectores en los que se comparte un determinado modelo de competencia o lo que es lo mismo, el concepto de negocio suele ser algo compartido por las empresas pertenecientes a un mismo sector, como consecuencia del desarrollo, por parte de éstas, de modelos mentales convergentes.

Los modelos mentales no son más que las creencias sobre un tema determinado (Markides, 1997). Estos modelos mentales se desarrollan a lo largo del tiempo en la mente de los individuos; se van modelando a través de toda la experiencia vital acumulada: formación, experiencia de todo tipo, relaciones familiares, sociales, actividades de ocio, etc. Los modelos mentales no se encuentran aislados en los individuos. Se comparten y se difunden y así, las propias organizaciones también generan a lo largo del tiempo su propio modelo mental, lo que, en buena medida, configura la cultura de la empresa. Esta cultura no es más que la suma de los ámbitos comunes de los modelos mentales de sus miembros.

Este mismo proceso trasciende a la propia empresa alcanzado un plano superior: el sector o la industria. Existe un proceso de isomorfismo entre empresas competidoras, procedente de la vigilancia mutua permanente y que les lleva a intercambiar elementos culturales, en un proceso de intercambio de modelos mentales (DiMaggio y Powell, 1983). El resultado de este proceso es la conformación de unos determinados modelos mentales sectoriales uniformes.

Los empresarios y directivos de un mismo sector suelen compartir bastantes ideas acerca de lo que se puede hacer y lo que no se debe hacer en la dinámica competitiva. Son similares sus ideas acerca de cómo es el producto en sus aspectos esenciales, cuál es la necesidad que trata de satisfacer, cómo son los clientes, en qué segmentos se pueden clasificar, cómo se distribuye el producto y en qué ámbitos deben cooperar y qué margen de agresividad competitiva tienen. Comparten, igualmente, cuáles van a ser los patrones de desarrollo futuro del sector, cuáles son las principales amenazas y oportunidades competitivas y quiénes las van a protagonizar, cuál va a ser la influencia del desarrollo tecnológico, de la globalización, etc.

Estos modelos mentales sectoriales conforman la estructura del sector. Sobre ellos se identifican los proveedores, los clientes, los competidores, los socios, etc. Y todos estos también acaban por compartir, en cierto grado, parte del modelo mental sectorial. Aunque existen distintas versiones al respecto, podemos admitir que un negocio viene definido por tres dimensiones: el qué, el quién y el cómo, de

acuerdo con la definición de negocio de Ansoff (1965).

En consecuencia, los procesos de innovación estratégica suponen un cambio estructural en los modelos mentales compartidos por el sector que conduce a una transformación radical del modelo de negocio dominante. Son innovaciones que reconfiguran simultáneamente tanto el producto, como el mercado como los procesos, esto es, el qué, el quién y el cómo. El “qué” hace referencia al producto o servicio que ofrece la empresa. El “quién” hace referencia a los clientes, al mercado al que se dirige la empresa. Y, finalmente, el “cómo” consiste en el modo en que la empresa va a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de los productos y servicios que ofrece. En este sentido, aspectos como la distribución del producto, los servicios que rodean el producto, la tecnología empleada, etc. constituyen elementos esenciales. Las innovaciones estratégicas son aquellas que modifican simultáneamente los tres ámbitos definitorios del negocio. Es el caso de las líneas aéreas de bajo coste, la banca directa, los periódicos gratuitos, el desarrollo de las parafarmacias, etc.

Las innovaciones estratégicas se basan en un modelo de razonamiento estratégico diferente al razonamiento convencional. La diferencia entre ambos tipos de razonamientos estratégicos se ve plasmado en cinco aspectos esenciales, tal y como se representan en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Lógicas convencional e innovadora.**

LÓGICA CONVENCIONAL	LÓGICA INNOVADORA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las condiciones del sector son inmutables.</li><li>• Las empresas deben desarrollar ventajas competitivas sostenibles que superen a la competencia.</li><li>• Las empresas deben retener y ampliar su base de clientes a través de segmentaciones.</li><li>• Las oportunidades se perciben en función de los recursos y capacidades disponibles.</li><li>• La dinámica competitiva se desenvuelve dentro de unos límites bien estructurados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las condiciones del sector pueden ser modificadas.</li><li>• Las empresas no deben tratar de ser mejor que la competencia, sino huir de ella.</li><li>• La empresa innovadora elige a sus clientes.</li><li>• Las oportunidades se perciben más allá de los recursos y capacidades disponibles.</li><li>• Los innovadores estratégicos piensan desde la óptica de la necesidad.</li></ul>

Fuente: Hamel y Getz (2004).

En definitiva, las innovaciones estratégicas suponen un cambio en la lógica estratégica convencional. Dejar de hacer las cosas como hasta ahora, dejar de tratar de ser mejores que los demás para ser distintos, superará las barreras impuestas por el sector para tratar de crear un nuevo sector, específico para la empresa.

## **4.- Innovación estratégica y empresa familiar.**

En los apartados anteriores hemos expuesto los elementos centrales sobre la empresa familiar por un lado y la innovación estratégica por otro. Es el momento ahora de conectar ambos conceptos. Esta conexión, sin embargo, no puede entenderse desde una perspectiva estática sino que debe realizarse desde un enfoque dinámico, debido a la propia naturaleza de la empresa familiar (deseo de continuidad a largo plazo) y de innovación estratégica (proceso de cambio radical en el ámbito de negocio).

Para ello, vamos a diferenciar dos ámbitos temporales diferentes. El primero es el momento de la fundación y sus años sucesivos, esto es, el período en el que el fundador de la empresa mantiene todo su protagonismo y ejerce todo su liderazgo. El segundo período comenzará a partir de que el fundador empiece a ceder ámbitos de liderazgo a sus sucesores y continuará con la desaparición del fundador. Pueden diferenciarse, pues, dos épocas en la empresa familiar: la época fundacional (primera generación) y la época de madurez (segunda y posteriores generaciones).

### **4.1.- La época fundacional (primera generación).**

La mayoría de las empresas familiares de éxito surgen como consecuencia de una innovación estratégica impulsada por el fundador de la empresa. Se trata de empresas que nacen como consecuencia de que un empresario detecta una oportunidad insatisfecha en el mercado o bien encuentra aplicación a un determinado desarrollo tecnológico que le permite, así, desarrollar una innovación, del tipo que sea. Esta es la idea clásica de Schumpeter (1934) según la cual el papel del empresario es el de innovar, entendiendo por innovación la aplicación de una

determinada invención a usos comerciales.

En la mayoría de las empresas familiares, el fundador fue un innovador estratégico, alguien con una extraordinaria capacidad para innovar y emprender más allá de lo habitual. Los fundadores son, generalmente, emprendedores, personas capaces de innovar y asumir riesgos de forma preactiva (Miller, 1983), alguien capaz de crear un negocio viable y con futuro. El fundador desarrolla la tarea que es, en principio, la más difícil: crear la empresa familiar y ser capaz de mantenerla hasta el final, hasta que sea relevado por sus hijos, sobrinos, etc. No obstante, y a pesar de las dificultades que entraña el proceso de emprender y crear una nueva empresa, mantenerla en el tiempo y hacerla crecer, el fundador cuenta con dos grandes ventajas que no tendrán sus sucesores:

- a) Dominio de la propiedad: el fundador suele detentar la mayoría de las acciones que configuran la propiedad de la empresa, por lo que nadie dudará de que el negocio es suyo. Esto proporciona una legitimación total del papel del empresario en la empresa. Esta legitimación le permite desempeñar su función a través de un liderazgo fuerte, centralizando la toma de decisiones en la medida en que lo desee y conduciendo a la empresa por la senda que estime oportuno.
- b) Ausencia de historia: la segunda ventaja con la que se encuentra el fundador de una empresa familiar es que no tiene historia, no tiene pasado, no tiene tradición. El fundador de una empresa familiar no puede ni tiene que mirar atrás, sólo hacia delante. Sus decisiones estarán, en consecuencia, basadas en consideraciones presentes y futuras. Sus análisis competitivos, su visión del producto y del mercado, su definición de negocio y la senda de crecimiento de la empresa que seleccione estarán apoyados en la visión del empresario en relación con el futuro y no con el pasado.

#### **4.2.- La época de la madurez (segunda y posteriores generaciones).**

Sin embargo, la situación cambia radicalmente a partir del momento en que el fundador alcanza un determinado grado de

madurez y sus hijos empiezan a asumir funciones dentro de la empresa familiar. Y más aún desde el momento en que el fundador desaparezca del ámbito del negocio y vayan sucediéndose unas generaciones a otras. A lo largo de todo este proceso surgen dos tipos de presiones: verticales y horizontales:

- a) Presiones horizontales: mientras que el fundador era una única persona, los hijos serán probablemente varios (dos, tres,...) y los nietos muchos más (diez, quince, veinte,...). Todos ellos serán accionistas y en el mejor de los casos, sólo algunos estarán implicados en la empresa de forma activa, bien sea en el consejo de administración o en labores ejecutivas. La cuestión es que aquellos que lo hagan han de dar cuenta al resto, algo a lo que el fundador nunca tuvo realmente que enfrentarse. El fundador rendía cuentas, sí, pero no a sus hermanos o a sus padres, sino a los bancos, a sus clientes, a sus proveedores, y eso es distinto.
- b) Presiones verticales: cuando los hijos heredan una empresa, reciben no sólo un conjunto de activos, sino también de pasivos, y no estamos haciendo referencia a la contabilidad. Las empresas, a lo largo de los años generan su propia historia y alrededor de ella, su leyenda. Y protagonizando ambas surgen los mitos, los símbolos, los héroes, etc. El fundador pasa a ser una persona mayor y surge un fenómeno nuevo: la nostalgia. Aquel fundador que sólo miraba hacia delante, todo proyectos y sin equipaje se ha convertido en una persona admirada por lo que hizo, y cuando fallezca, se convertirá en un "héroe". Como todos los héroes históricos, y más aún en el caso de existir lazos familiares, los héroes se mitifican, se subrayan sus logros y se entierran sus errores, más aún cuanto más alejados estén en el tiempo.

Como consecuencia de ambas presiones, empieza a generarse uno de los primeros errores de interpretación en el que pueden caer sus sucesores, de vital importancia: el de interpretar los hechos fuera de su contexto temporal. Por ejemplo: si el fundador tuvo un gran éxito arriesgando en un negocio muy novedoso consistente en fabricar el producto determinado, los hijos interpretan que deben seguir haciendo lo que hizo su padre: fabricar dicho producto, y en

todo caso mejorarlo en aquellos que se deba, con el fin de adaptarlo a los nuevos tiempos.

Sin embargo, lo que realmente quiso hacer su padre es arriesgar en un negocio novedoso y el producto que eligió fue el negocio que identificó con mayores oportunidades en aquel momento concreto. Probablemente, si preguntásemos al fundador, en los momentos finales de su vida qué es lo que quiso hacer, hará referencia al producto que le ha proporcionado el éxito durante tantos años. Sin embargo, si esta misma persona tuviese en este momento la edad con la que empezó aquel negocio, no es tan probable que seleccionase el mismo tipo de sector.

Las presiones a las que hemos hecho referencia anteriormente, favorecen el desarrollo de una “inercia organizativa” (Henderson y Clark, 1990). Esta inercia organizativa de las empresas en segunda, tercera y posteriores generaciones, se pone de manifiesto en el desarrollo de una serie de propiedades.

En primer lugar, el elemento común que da unidad a la empresa familiar gira en torno a la figura histórica del fundador. Un ejemplo puede verse cuando surge algún tipo de conflicto entre primos o hermanos y se acude a la figura del padre o el abuelo para tratar de solucionarlo. A veces se preguntan ¿qué habría hecho el fundador en este caso? O a argumentos como “no podemos tomar tal o cual decisión, el abuelo luchó mucho para que ahora hagamos esto”.

En segundo lugar, se exagera el apego al producto tradicional de la empresa. Las empresas familiares suelen tener un apego, a veces desmedido, a los productos y servicios que han ofrecido a lo largo de toda su historia. Lo comentábamos antes, si el fundador comenzó fabricando y vendiendo vino, sus descendientes asumen una cultura del vino inexpugnable.

En tercer lugar, se desarrolla una cultura excesivamente rígida. La cultura de una empresa familiar da cohesión a la organización y afecta a accionistas, directivos y empleados. La cultura de una empresa familiar se configura a lo largo de los años, generación tras generación, dando coherencia a su pasado, presente y futuro. De este modo, las empresas familiares tienden a desarrollar culturas



fuertes, a través de las cuales el comportamiento de la propia empresa se hace previsible y donde la libertad de los decisores se ve mediatizada.

Y, finalmente, la estructura de poder informal basado en la antigüedad y la experiencia. Cuando los aspectos anteriores impregnan cualquier organización, aquellos que más tiempo llevan en ella, aquellos que empezaron a trabajar con el fundador, generan y poseen un poder informal adicional, más allá de su cualificación o de su posición en la estructura jerárquica formal de la empresa. El personal más antiguo se convierte en el valedor de la tradición de la empresa, los únicos testigos del pasado capaces de interpretar los nuevos retos desde la óptica de la cultura de la empresa familiar.

Cada uno de estos cuatro aspectos no es en sí mismo ni positivos ni negativos, siempre que se mantengan en unos límites determinados. En realidad, en pequeñas cantidades, podríamos considerarlos como virtudes. El sentido de identidad que da a la empresa la figura del fundador es un recurso intangible que puede adquirir gran valor. La cultura ofrece coherencia interna y externa a la empresa, lo que también es positivo. El apego a un producto o rama de productos favorece el crecimiento coherente de la empresa y frena la diversificación sin sentido en la que caen demasiadas empresas. Proporciona un concepto claro de cuál es el negocio al que se dedica la empresa, y eso también es positivo. Y finalmente, los empleados más antiguos son sin duda los que poseen un conocimiento más profundo del sector y de la propia empresa lo que, sin duda, constituye también un recurso intangible muy valioso.

Sin embargo, si todos estos factores se dan con demasiada intensidad, la empresa se expone a anclarse en el pasado; a admitir, de manera implícita, que las soluciones que tuvieron éxito para resolver los problemas en el pasado son las mejores para afrontar los retos en el futuro.

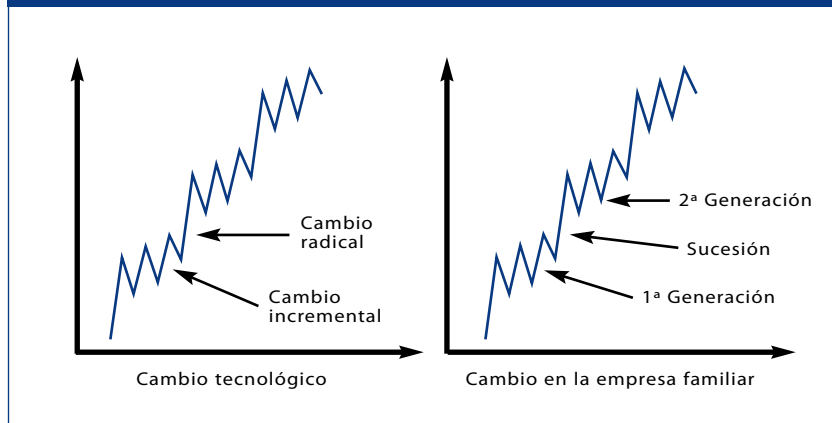
## ***5.- Cambio estratégico e inercia organizativa: estrategias para la empresa familiar.***

Profundizando más en la naturaleza de los procesos de cambio, podemos establecer una relación entre los cambios del entorno y los cambios internos en los que las empresas familiares se ven inmersas. Para ello, podemos diferenciar, tanto en el entorno tecnológico como en el seno de la empresa familiar, siguiendo la línea marcada por la literatura sobre cambio estratégico, entre dos tipos de cambio: cambio gradual y cambio radical (ver gráfico 2).

Así, en relación con el cambio tecnológico, Tushman y Anderson (1986, 1997) defienden que el desarrollo tecnológico se lleva a cabo a través de una sucesión de cambios graduales y cambios radicales. Así, durante largos períodos de tiempo una misma tecnología es mejorada en pequeños aspectos, adecuándola mejor a su aplicación comercial e introduciendo ventajas incrementales para los clientes y/o usuarios. Sin embargo, en determinados momentos se producen “saltos tecnológicos” que convulsionan la estructura del sector y abren las puertas a un nuevo período de innovaciones incrementales (Tushman, Anderson y O’Reilly, 1997). Piénsese en los procesos de cambio entre las tecnologías analógicas y digitales, la incorporación de la informática, etc.

Un desarrollo similar cabe encontrar en la evolución de la familia y, por ende, de la empresa que ésta controla. El fundador, como hemos expuesto anteriormente, desarrolla, en el momento de crear la empresa, su propia concepción de empresa, de modo que genera una concepción única y personal del negocio. A partir de ahí, la evolución del negocio experimenta cambios incrementales, que desarrollan la idea original pero que no la transforman radicalmente. Posteriormente, la incorporación de una nueva generación familiar implica un cambio en las propias concepciones de la empresa y, si la inercia organizativa no es demasiado fuerte, puede propiciar una reconcepción del negocio. Este proceso de redefinición de la empresa puede conducir, en consecuencia a un proceso de innovación y cambio radical.

**Gráfico 2**  
**Procesos de cambio incremental y radical en la tecnología y en la empresa familiar.**



La consideración conjunta de ambos tipos de cambio nos lleva a la necesidad de ajustar adecuadamente los ritmos de innovación entre el entorno tecnológico de la empresa y su propia configuración interna. Se trata, pues, de acompasar los procesos de cambio, de acuerdo con la visión estratégica de ajuste entre el entorno y la empresa (Porter, 1982; Grant, 2004). Este ajuste puede ser representado a través de una matriz de posicionamiento innovador de la empresa familiar (gráfico 3).

**Gráfico 3**  
**Ajuste estratégico entre cambio tecnológico y relevo generacional en la empresa familiar.**

CAMBIOS EN LA EMPRESA		Radical	OPORTUNIDADES ELEVADAS	ELEVADOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES
		Gradual	ESCASOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES	RIESGO ELEVADO
			Gradual	Radical
			CAMBIOS EN EL ENTORNO	

En dicha matriz, se representan en sus dos ejes las dos modalidades de cambio descritas anteriormente (cambio incremental frente a cambio radical). El eje de abscisas está referido al cambio en el entorno tecnológico mientras que el eje de ordenadas hace referencia al ritmo de cambio interno en la empresa familiar. De este modo surgen cuatro posibles posiciones estratégicas, cada una de ellas con niveles de riesgo y oportunidad diferentes.

Posición 1: Cambio incremental tanto en la empresa como en su entorno tecnológico. Se trata de la posición más estable de las cuatro, la de una empresa que adapta gradualmente sus productos y tecnologías en un entorno caracterizado por un reducido nivel de cambio. Esta posición implica escasos riesgos a corto plazo, al mismo tiempo que ofrece también escasas oportunidades de crecimiento rápido, por encima del crecimiento medio del sector.

Posición 2: Cambio incremental en la empresa y cambio radical en el entorno tecnológico. Esta es la peor posición para una empresa, la cual se encuentra con un elevado riesgo de quedar fuera del mercado. Las empresas en esta posición carecen de la flexibilidad organizativa necesaria para hacer frente a un cambio tecnológico relevante. De no ser capaces de adaptarse con rapidez, las empresas en esta posición pueden desaparecer o, en el caso de las empresas familiares, pueden ser objeto de ofertas de compra difícilmente rechazables.

Posición 3: Cambio radical en la empresa y cambio incremental en el entorno tecnológico. Se trata de la posición más cómoda para la empresa. Implica un comportamiento emprendedor de la empresa que le permite avanzar por delante del resto de empresas de su sector y, por tanto, seleccionar anticipadamente en qué ámbito competitivo desea desarrollar su actividad. Es, por tanto, la alternativa que ofrece más oportunidades de crecimiento.

Posición 4: Cambio radical tanto en la empresa como en el entorno tecnológico. Esta posición es la de una empresa que se encuentra reconfigurando la definición de su propio negocio al mismo tiempo que en el entorno se está produciendo un salto tecnológico relevante. En este caso el riesgo en el que incurre la empresa es elevado ya que probablemente no estén claros cuáles

van a ser los patrones competitivos resultantes de dicho cambio. Sin embargo, si la empresa actúa adecuadamente, es la alternativa que proporciona mayores oportunidades, en tanto en cuanto puede adquirir, en este momento, un papel de liderazgo y protagonismo en la nueva estructura competitiva.

## ***6.- Retos para la innovación estratégica de la empresa familiar.***

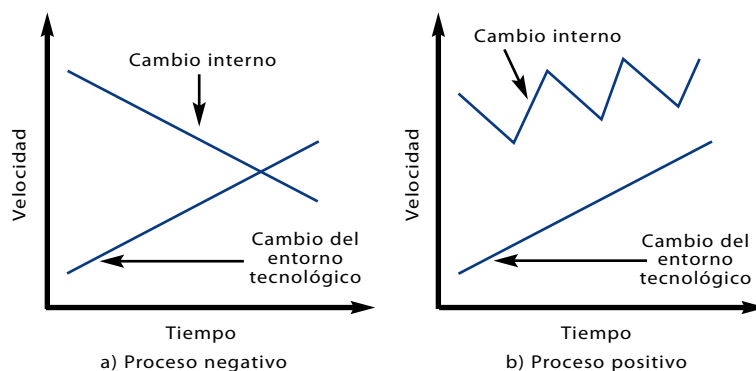
Una vez que hemos analizado cuáles son las estrategias posibles de la empresa familiar ante los procesos de cambio en el entorno tecnológico y el papel que el cambio interno (renovaciones estratégicas) puede desempeñar en el futuro de la empresa, vamos a centrarnos, en el presente epígrafe, en el estudio de cómo pueden desarrollarse estos procesos de cambio interno que permitan quebrar la dinámica de inercia de las empresas familiares, descrita en el apartado cinco.

Como vimos en los dos apartados precedentes, el núcleo del problema radica en el ajuste entre las velocidades de cambio interno y externo (ver gráfico 4). Así, desde todos los ámbitos (profesionales, académicos, políticos, etc.) se admite que la velocidad del cambio tecnológico ha experimentado un aumento considerable a lo largo de las últimas décadas. Por el contrario, la mayoría de las empresas familiares nacen como consecuencia de un cambio radical propiciado por su fundador, a través de un comportamiento emprendedor -innovador, arriesgado y proactivo (Miller, 1983, Lumpkin y Dess, 1996)-. Sin embargo, a partir de cierto momento, comienza a producirse un proceso de inercia organizativa que le lleva a reducir gradualmente la tasa de cambio a lo largo del tiempo. Como consecuencia, es probable que, llegado un momento, el ritmo de cambio e innovación en la empresa familiar tienda a ser menor que el ritmo de cambio tecnológico del entorno, de forma que la empresa entre en la posición tres del gráfico 3 descrita más arriba. Este proceso es el que se muestra en el gráfico 4a.

El reto de la empresa familiar se resume, por tanto, en ser capaz

de quebrar la senda de la inercia organizativa, esto es mantener el espíritu emprendedor del fundador de la empresa a lo largo de sucesivas generaciones. Para ello, los procesos de cambio generacional desempeñan un papel esencial, en el sentido en que la incorporación de una nueva generación familiar a la empresa supone una renovación de las estructuras de gestión y, por tanto, de los modelos mentales dominantes en la empresa. Estos procesos de cambio generacional constituyen una oportunidad de inyectar nuevos recursos y capacidades en el proceso estratégico de gobernar la empresa hacia el futuro. De este modo, los procesos de sucesión constituyen el momento más adecuado para desarrollar, de forma natural, un proceso de redefinición del negocio a través de innovaciones estratégicas, tal y como se representa en el gráfico 4b.

**Gráfico 4**  
**Procesos positivos y negativos de ajuste.**



La pregunta que surge en este momento es: ¿cómo pueden impulsarse estos procesos de innovación estratégica en empresas con una larga tradición?, ¿qué factores permiten romper los procesos de inercia organizativa de las empresas familiares sin que ello suponga un abandono de los valores que han dominado a la empresa en el pasado?

Veamos algunas recomendaciones generales para ser un innovador estratégico y después las relacionaremos con los procesos de relevo generacional en la empresa familiar. Según

Hamel y Getz (2004), para mantener el crecimiento de las empresas con historia es necesario desarrollar los siguientes procesos:

En primer lugar, las empresas deben liberar a sus innovadores: Existen numerosos estudios que demuestran la infrautilización del talento existente en todas las organizaciones. Deben incrementarse las personas que tienen una función innovadora en su empresa (personal de I+D, empleados en desarrollos de productos, etc.). Y no sólo contratando más especialistas en innovación, sino logrando la participación de todos los empleados de la empresa en actividades relacionadas con la innovación.

En segundo lugar, se debe promover el pensamiento radical. La mayoría de las innovaciones son actualizaciones, nuevas versiones o mejoras de productos ya existentes, coherentes con el modelo mental dominante en el sector en el que la empresa acepta y asume competir. Sin embargo, las principales recompensas a la innovación proceden de la modificación de las expectativas y los comportamientos de los clientes, la superación del fundamento básico de la ventaja competitiva y de los principios básicos imperantes en el sector.

En tercer lugar, dar importancia a la experimentación. Muchas empresas son enormemente cautas a la hora de introducir una innovación. Las someten a innumerables controles previos, análisis de viabilidad, estudios de mercados, etc. Sin embargo, hoy por hoy, ninguna prueba, ningún análisis, puede reemplazar a la experimentación. Muchas veces los resultados son bastante sorprendentes. No es fácil, realmente, diferenciar entre una idea tonta-inteligente de una idea tonta-tonta. Experimentar en segmentos controlados de mercado ayuda a esta diferenciación.

En cuarto lugar, es necesario mirar al exterior: por muy innovadores que sean los profesionales de la empresa, siempre existe más innovación fuera de la empresa que dentro. Hay empresas, sobre todo de informática, que están incorporando innovaciones desarrolladas por voluntarios a través de *internet*. Cada vez más empresas asumen la posibilidad de que sus próximas innovaciones puedan provenir del exterior de la empresa.

Y finalmente, es importante la insistencia. Muy pocas grandes innovaciones han tenido éxito a la primera. La innovación requiere

constancia. Para ello, la empresa debe tener unos objetivos de innovación suficientemente ambiciosos para que resulten atractivos y suficientemente prácticos para que sean verosímiles.

Una reflexión detenida sobre estos cinco puntos propuestos por Hamel y Getz (2004), nos llevan a un concepto esencial a la hora de entender los procesos de innovación estratégica, especialmente en las empresas familiares: nos referimos al proceso de aprendizaje-desaprendizaje. Todo aprendizaje supone la incorporación de nuevos conocimientos, nuevas capacidades, nuevas habilidades.

Por ello, es importante darse cuenta que para aprender es necesario desaprender. El aprendizaje implica, simultáneamente, un proceso de desaprendizaje, y esta labor es casi más difícil de llevar a cabo que la de aprender. Igualmente, las empresas necesitan incorporar nuevo material genético. Las empresas tienden a pensar que la estrategia debe surgir siempre de arriba a abajo y que la estrategia de la empresa constituye la principal misión del consejo de administración y de la alta dirección. Sin embargo, es necesario dar cabida a la periferia, especialmente a los jóvenes.

Asimismo, es necesario incrementar la fluidez de la comunicación. En la mayor parte de las empresas, las reflexiones, las conversaciones, tienden a realizarse entre las mismas personas, año tras año. De ese modo, es difícil aprender cosas nuevas. Las empresas innovadoras han de crear sistemas donde la comunicación fluya horizontal y verticalmente, más allá de las barreras que generan los organigramas y las estructuras. La incorporación de nuevas personas y el aumento de la comunicación, permitirá la generación de nuevas perspectivas. Hay que decir que las personas, en general, tendemos a crear entornos sociales uniformes. Nos sentimos más cómodos con individuos parecidos a nosotros y, por tanto, las organizaciones tratan de incorporar a personas con perfiles que “encajan” bien en la cultura de la empresa. Sin embargo, esta uniformidad es enemiga del aprendizaje y de la innovación.

Conectando estas ideas con las expuestas en el epígrafe cinco en relación con los procesos que favorecen los procesos de inercia organizativa en las empresas familiares, podemos decir que el reto de este tipo de empresas pasa por los siguientes comportamientos y actitudes.



Primero, el elemento común, el pegamento de la empresa, es el modelo futuro de empresa, lo que, en términos de estrategia, se conoce como la visión a largo plazo de la empresa. En este tipo de empresas el “futuro compartido” o “futuro común” es el elemento aglutinador. Lo que más une es el hecho de compartir un proyecto ilusionante. La empresa no es más que un proyecto por hacer y es ese proyecto el que genera un sentido de identidad compartida.

En segundo lugar, la cultura de la empresa es fuerte pero flexible. En las empresas innovadoras, la cultura dominante gira entorno al concepto de cambio, innovación, flexibilidad, dinamismo, crecimiento, proactividad, riesgo, etc. Como decíamos anteriormente, la cultura se desarrolla como consecuencia de la interpretación que hacen los miembros de la organización de los comportamientos de la empresa a lo largo de su historia. Las empresas innovadoras interpretan su pasado en clave emprendedora. Entienden que lo que sus antepasados hicieron realmente valioso fue su capacidad para innovar, para crear, para impulsar proyectos capaces de perdurar. Lo menos importante es el proyecto concreto y cómo se gestionó, ya que ambas cuestiones son contingentes a su contexto temporal.

En tercer lugar, el apego a los productos tradicionales debe relativizarse. Las empresas innovadoras entienden que todos los productos y servicios son elementos contingentes en relación a su contexto temporal. Sirven para apoyar el impulso que han de lanzar los nuevos productos y líneas de negocio pero no deben condicionarlos. Las empresas innovadoras saben releer sus productos y reinterpretarlos en clave de futuro. Mantienen lo que realmente les sirve de ellos y no tienen el menor problema de abandonar lo que no encaja en su “definición de negocio” presente y futura.

Y, finalmente, es necesario el desarrollo de una cultura basada en el valor. Se fomenta que el poder de las personas en la organización esté directamente relacionado con su capacidad de aportar valor a la empresa y este valor depende de su capacidad para orientar el desarrollo y el crecimiento futuro de la misma en el mercado. En este sentido, los más jóvenes y los más cualificados tienen mucho que decir.

## 7.- Conclusiones.

La innovación continua constituye la base primordial sobre la que debe sustentarse el cumplimiento de los objetivos de la Agenda de Lisboa del año 2000, innovación que debe ser, inexorablemente desarrollada por un tejido empresarial dominado, en prácticamente todos los países europeos, por empresas familiares. En el presente trabajo, hemos reflexionado acerca de los procesos dinámicos que caracterizan a este tipo de empresas, identificando obstáculos y retos a los que han de enfrentarse si desean mantener e incrementar su competitividad, condición necesaria para su supervivencia a largo plazo. A partir de las reflexiones desarrolladas, podemos extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, es necesario que las empresas familiares asuman el reto de la innovación como la alternativa más segura para su propia supervivencia y crecimiento futuro. Numerosos empresarios entienden que la innovación lleva aparejada una cierta dosis de riesgo; sin embargo, la experiencia pasada y el ritmo de cambio experimentado por un entorno crecientemente globalizado y dinámico ponen de manifiesto que no innovar implica frecuentemente más riesgo que innovar.

En segundo lugar, las empresas familiares lo son más por su futuro que por su pasado. Es el deseo de continuidad, la visión a largo plazo de la empresa, compartida por los miembros actuales de la familia la que confiere a una empresa su naturaleza de "familiar". El fundador y las generaciones precedentes no son más que la historia que desemboca en la posición actual de la empresa, pero no es el núcleo de la empresa familiar. Las empresas familiares son "un proyecto común, un sueño a largo plazo"; en otras palabras, las empresas familiares lo son por lo que serán y no por lo que fueron.

En tercer lugar, las empresas familiares han de desarrollar la capacidad para reinventarse a sí mismas cada cierto tiempo, con el fin de ajustar la velocidad de sus procesos de cambio con el de su entorno. Este proceso de ajuste ha de ser capaz de quebrar los procesos de inercia organizativa propios del entorno interno habitual de este tipo de empresas. Sólo de este modo, las empresas familiares podrán mantener un ritmo de cambio equivalente o

superior a la de su entorno competitivo, manteniendo intactas sus probabilidades de supervivencia.

Y, finalmente, la innovación requiere de un clima de pluralidad controlada. La innovación surge como consecuencia de la entrada y aprendizaje por parte de la organización de nuevas ideas, nuevas formas de entender el negocio, que le permiten salir de la lógica convencional dominante en el sector. En este sentido, la empresa familiar debe procurar abrir nuevos cauces de comunicación a personas tanto externas a la familia (profesionales, externos en los consejos de administración, trabajadores, etc.) como a miembros de la familia propietaria ajenos a la estructura de gobierno (accionistas pasivos, jóvenes no accionistas, familiares políticos, etc.).

## Bibliografía.

- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- BARNES, L.B. y HERSHON, S.A. (1976): "Transferring power in the business", *Harvard Business Review*, July-Aug., págs. 105-114.
- BARRY, B. (1989): "The development of organization structure in the family firm", *Family Business Review*, 2, número 3, págs. 234-242.
- CHURCH, R. (1996): "The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history", en C.E. ARONFF, J.H. ASTRACHAN y J.L. WARD: *Family Business sourcebook II, Business Owner Resources*, Narietta, Georgia.
- CASADO, F. (2005): *Líneas de investigación en empresa familiar*, V Encuentro de Cátedras de Empresa Familiar, 3 y 4 de noviembre, León.
- CONSEJO DE EUROPA (2000): *Conclusiones de la presidencia*, Consejo Europeo de Lisboa, 23 y 24 de marzo.
- COTEC (2005): *Informe Cotec 2005. Tecnología e Innovación en España*, Fundación COTEC, Madrid.
- DIMAGIO, P.J. y POWELL, W.W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, págs. 147-160.
- DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1991): "Are family business really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4, número 2, págs. 149-160.
- GALLO, M. A. (1995): *Empresa Familiar. Textos y casos*, Editorial Praxis, Barcelona.
- GALLO, M.A. y SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces", *Family Business Review*, 4, número 2, págs. 181-189.
- GRANT, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.
- HAMEL, G. (1998): "Strategy Innovation and the Quest of Value", *Sloan Management Review*, 39, págs. 7-14.
- HAMEL, G. (1999): "Un nuevo reto: cambiar las reglas del juego", *Harvard-Deusto Business Review*, págs. 4-12.
- HAMEL, G. y GETZ, G. (2004): "Funding Growth in an Age of Austerity", *Harvard Business Review*, 82, págs. 76-91.

- HENDERSON, R. y CLARK, K. (1990): "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Stablished Firms", *Administrative Science Quarterly*, 35, págs. 9-30.
- I.F.E.R.A. (2003): "Family Business Dominate", *Family Business Review*, 16, número 4, págs. 235-239.
- LANSBERG, I., PERROW, E.L. y ROGOLSKY, S. (1988): "Family business as an emerging field", *Family Business Review*, 1, págs. 1-8.
- LUMPKIN, G.T. y DESS, G. G. (1996): "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Liking It to Performance", *Academy of Management Review*, 21, 1, págs. 135-172.
- MARKIDES, C. (1997): "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, 38, págs. 9-23.
- MARKIDES, C. (1998): "Strategic Innovation in Stablised Companies", *Sloan Management Review*, 39, págs. 31-42.
- MILLER, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in three types of Firms", *Management Science*, 29, págs. 770-791.
- NEUBAUER, F. y LANK, A. G. (1999): *La empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perder*, Editorial Deusto, Bilbao.
- PAVÓN, J. e HIDALGO, A. (1997): *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*, Editorial Pirámide, Madrid.
- PORTER, M. E.(1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, México.
- SHUMPETER, J. (1934): *Capitalism, Socialism, and democracy*, Harper & Row, New York.
- TUSHMAN, M. y ANDERSON, P. (1986): "Technological discontinuities and Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, 31, págs. 439-465.
- TUSHMAN, M.L. y ANDERSON, P. (1997): *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York.
- TUSHMAN, M.L., ANDERSON, P. y O'REILLY, C. (1997): "Technology Cycles, Innovation Streams, an Ambidextrous Organizations: Organization Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change", en TUSHMAN, M.L. y ANDERSON, P.: *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, New York, págs. 3-23.
- WAI-CHUNG, H. (2005): "Taking the beat Further Afar: The Globalization of Family-Linked Enterprises", <http://courses.nus.edu.sg/course/geoywc/henry.htm>.
- WARD, J.L. (1988): "The special role of strategic planning for family businesses", *Family Business Review*, 1, págs. 105-117.